

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JISÉLI BONATTO**

**BENEFÍCIO FISCAL DO PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL: ANÁLISE DA  
VISÃO DOS GESTORES DE LATICÍNIOS DO OESTE CATARINENSE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

**PATO BRANCO  
2019**

**JISÉLI BONATTO**

**BENEFÍCIO FISCAL DO PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL: ANÁLISE DA  
VISÃO DOS GESTORES DE LATICÍNIOS DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Dra. Priscila Rubbo.

**PATO BRANCO  
2019**



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Ponta Grossa  
Nome da Diretoria  
Nome da Coordenação  
Ciências Contábeis



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### BENEFÍCIO FISCAL DO PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL: ANÁLISE DA VISÃO DOS GESTORES DE LATICÍNIOS DO OESTE CATARINENSE

por

JISÉLI BONATTO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado em 03 de dezembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Priscila Rubbo  
Prof.<sup>a</sup> Orientadora

---

Prof. Dr. Ricardo Adriano Antonelli  
Avaliador - UTFPR

---

Prof. Dr. Eliandro Schvirck  
Avaliador - UTFPR

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

Dedico este trabalho à minha família,  
pelos momentos de ausência

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a visão dos gestores de laticínios que são habilitados pelo benefício fiscal intitulado como Programa Mais Leite Saudável, localizados no Oeste de Santa Catarina, tal programa utiliza as empresas, que efetuam a compra de leite *in natura*, no melhoramento da base produtiva desta matéria-prima, auxiliando assim os produtores, com o objetivo de melhorar a qualidade do leite que o mercado nacional possui, para que possa ser aumentado a comercialização no mercado externo. Desta forma as empresas participantes possuem eixos que irão auxiliar nesta melhoria, estes abrangem desde o manejo do rebanho ao condicionamento do leite *in natura*. Beneficiando as empresas com o ressarcimento dos créditos presumidos de PIS e COFINS, no qual um percentual deve ser destinado aos produtores. Este trabalho buscou identificar a visão que os gestores dos laticínios possuem quanto a contribuição do programa e os benefícios que obtiveram, tais informações foram coletadas por meio de entrevista, no qual identificou-se que o principal benefício tanto para a empresa como para os produtores foi o aporte financeiro, que possibilitou a realização de investimentos com foco no melhoramento da qualidade do leite.

**Palavras-chave:** Laticínios. Programa. Gestores. Visão. Benefício.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the vision of dairy managers that are enabled by the tax benefit entitled as the Healthy Milk Plus Program, located in the west of Santa Catarina. productive base of this raw material, thus assisting the producers, with the objective of improving the quality of milk that the national market has, so that it can be increased the commercialization in the external market. Thus, the participating companies have axes that will assist in this improvement, ranging from herd management to fresh milk conditioning. Benefiting companies with the reimbursement of presumed PIS and COFINS credits, in which a percentage must be allocated to producers. This work aimed to identify the view that dairy managers have about the contribution of the program and the benefits they obtained, such information was collected through interviews, which identified that the main benefit for both the company and producers was the financial contribution, which made it possible to make investments focused on improving milk quality.

Keywords: Dairy. Program. Managers. View. Benefit.

## LISTA DE SIGLAS

MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PIS/PASEP	Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
PRONAMP	Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural
INOVAGRO	Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
IN	Instrução Normativa
SIF	Sistema de Inspeção Federal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Brasil: Fluxo de produção e consumo de lácteos em 2017 (em litros) .....	26
Figura 5 - Produção de leite in natura por Unidade de Federação – 2018 .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento dos principais setores da indústria de alimentos 2015 a 2018 .....	27
Tabela 2 - Participação das Unidades da Federação com a quantidade de litros de leite in natura adquirido – 2º Trimestre de 2019 .....	31
Tabela 3 - Produção de leite in natura em litros por região – 2018 .....	32
Tabela 4 - Produção de leite in natura em litros por Unidade de Federação – 2018.	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aquisição anual de leite – Brasil – 2007 - 2018 .....	16
Gráfico 2 - Evolução da quantidade de leite cru adquirido pelos laticínios em litros, por trimestre - Brasil - Trimestre de 2014-2018 .....	17
Gráfico 3 - Participação das regiões com a quantidade de leite <i>in natura</i> adquirido - 2º Trimestre de 2019 .....	32



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>22</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	22
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVO GERAL .....	24
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
1.5 JUSTIFICATIVA .....	24
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 SETOR LÁCTEO NO BRASIL .....	26
2.2 SETOR LÁCTEO NO OESTE CATARINENSE .....	32
2.3 PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL .....	34
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	
<a href="#">4342</a>	
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	
<a href="#">4342</a>	
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA DE ESTUDO	
<a href="#">4342</a>	
3.3 COLETA DE DADOS	
<a href="#">4544</a>	
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	
<a href="#">4948</a>	
4.1 PERFIL DO GESTOR E EMPRESA	
<a href="#">4948</a>	
4.2 ADEÇÃO AO PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL	
<a href="#">5049</a>	
4.3 VISÃO DO GESTOR	
<a href="#">5352</a>	
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
<a href="#">5655</a>	
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<a href="#">5756</a>	

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados os seguintes itens: (i) contextualização, (ii) problema de pesquisa, (iii) objetivo geral, (iv) objetivos específicos, (v) justificativa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A produção leiteira tem se destacado cada vez mais como uma atividade econômica e social, Santos *et al.* (2006) afirmam a contribuição desta produção aos pequenos produtores como aporte financeiro, possibilitando o auxílio na manutenção do campo. Gazzoni e Silveira (2018) de acordo com os índices do IBGE (2017), destacam que a agropecuária foi responsável por 0,7 decimais do valor adicionado ao PIB, em razão de sua expansão de 12,5% em decorrência de safras recordes.

A nível mundial, a produção de leite de vaca, tanto para comercialização como para subsistência, representou mais de 83% em 2016, correspondendo a 659,2 bilhões de litros de leite. Esta demanda cresceu gradativamente em razão de dois fatores, o aumento da população e o consumo per capita, consequência da melhoria da renda nos países emergentes. (SORIO, 2018).

Durante o século XVI até meados do século XX, a produção leiteira no Brasil permanecia em segundo plano quanto atividade econômica de acordo com Sorio (2018). Tendo um crescimento significativo a partir do ano 2000, tanto em produção como em produtividade nacional. A produção no ano de 2000 era de 19,2 bilhões de litros de leite, chegando em 2018 a 33,8 bilhões de litros de leite, sendo registrado, portanto um crescimento de 76% neste período. (IBGE, 2018)

A cadeia agroindustrial do leite possui grande relevância socioeconômica para o Brasil, com 1,2 milhões de produtores, presentes em 99% dos municípios brasileiros. O setor possui índices técnicos inferiores, em razão do nível tecnológico médio do setor ser baixo além da falta de gestão profissionalizada nas propriedades rurais, sendo esta a base principal da cadeia agroindustrial (SORIO, 2018).

Com o objetivo de incentivar o setor lácteo, em 2015 o governo federal por meio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA criou um programa com o intuito de estimular investimentos destinados para o

desenvolvimento da qualidade do leite e das propriedades rurais. Sendo o Brasil neste período o 4º maior produtor mundial de leite de acordo com o MAPA (2019).

A União por meio do Decreto nº 8.533 de 30 de setembro de 2015, instituiu o Programa Mais Leite Saudável, em que as indústrias lácteas são inseridas no processo, onde as mesmas realizam investimentos destinados no auxílio aos produtores rurais de leite, trabalhando de forma conjunta com o governo, a fim de melhorar a qualidade do leite obtido, o que beneficia consequentemente a própria produção e transformação dos produtos, tendo desta forma um aproveitamento melhor da matéria prima principal (MAPA, 2019).

Em contrapartida a pessoa jurídica, adepta ao programa, tem o direito ao benefício da apuração de créditos presumidos quanto a Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/Pasep, e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS, de acordo com a Lei nº 13.137 de 2015 (MAPA, 2019).

Desta forma, o presente trabalho visa no seu decorrer apresentar a visão de gestores de laticínios localizados no oeste de Santa Catarina, acerca do uso deste benefício fiscal em suas empresas e a utilização dos créditos presumidos e sua contribuição para os beneficiados. A fim de evidenciar como as empresas desenvolveram este projeto com os produtores, quais foram os meios utilizados para gerar este beneficiamento a eles, e quais os resultados que foram obtidos de acordo com cada gestor.

Tendo como foco este trabalho, os agentes principais deste benefício fiscal, os laticínios, sendo os intermediadores que possibilitam a realização e aplicação deste programa governamental. Sendo representados pelos seus gestores, os quais possuem conhecimento de toda a execução e monitoramento do desenvolvimento do programa.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a visão que os gestores de laticínios habilitados possuem sobre o benefício fiscal do Programa Mais Leite Saudável?

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar a contribuição do benefício fiscal Programa Mais Leite Saudável, nas empresas beneficiadas, por meio da visão dos seus gestores.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a utilização do Programa Mais Leite Saudável entre o produtor rural e a pessoa jurídica na perspectiva dos gestores;
- Identificar a visão dos gestores sobre o Programa Mais Leite Saudável.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de um benefício fiscal que está sendo utilizado há quatro anos por laticínios, muitos projetos já foram finalizados e renovados, o que permite a visão integral acerca da contribuição dos mesmos.

Desta forma este trabalho contribui para a apresentação de um benefício fiscal oferecido pelo governo. No qual beneficia empresas com créditos presumidos, apresentando a sociedade o funcionamento e aplicabilidade do mesmo, e os resultados que as empresas obterão com tal incentivo fiscal, tendo em vista que os créditos ressarcidos são impostos, os quais devem ser utilizados em benefício da sociedade.

Em razão do Decreto Nº 8.533, de setembro de 2015, ser recente, no meio acadêmico não há pesquisas específicas referente ao tema do Programa Mais Leite Saudável direcionado a identificar a visão dos gestores e a contribuição acerca deste benefício fiscal, nem mesmo quanto a adesão.

As pesquisas e trabalhos existentes que mencionam o programa são direcionadas a outras áreas, assim como Grandis (2018) aborda sobre a avaliação da qualidade do leite de integrantes do Programa Mais Leite Saudável, Santos e Oliveira (2018) apresentam o uso do Programa Mais Leite Saudável em propriedades leiteiras com problemas na produção, Souza (2017) trata das boas práticas agropecuárias voltadas ao manejo de ordenha e seu impacto na qualidade

do leite por meio de revisão de literatura, Franco (2018) analisa a eficiência na produção leiteira em pequenas propriedades rurais do triângulo mineiro. Sendo estudos voltados ao desempenho das propriedades que participam do programa, com exceção de Theisen *et al.* (2016) no qual apresenta o conceito de insumos na sistemática do PIS e da COFINS não cumulativos e o seu efeito no resultado financeiro de uma indústria de laticínios do noroeste do RS.

De acordo com as pesquisas e trabalhos encontrados, notasse que o benefício fiscal do Programa Mais Leite Saudável, foi apenas utilizado para mencionar a adesão das propriedades estudadas, além de apresentá-lo de forma sucinta, contribuindo assim este trabalho na apresentação da utilização deste benefício por meio da visão dos gestores das empresas beneficiadas. Cabe ressaltar que Theisen *et al.* (2016) evidencia o tratamento com os créditos presumidos de acordo com a legislação e o resultado financeiro obtido pela empresa.

Preenchendo desta forma a lacuna teórica quanto a contribuição deste programa para as empresas que são habilitadas, de acordo com a visão dos gestores que acompanham e monitoram a execução do mesmo, além do detalhamento do processo de adesão e gestão do programa, não sendo desta forma direcionada, assim como as pesquisas mencionadas anteriormente, as propriedades rurais.

Possibilitando, portanto, o entendimento da aplicação deste benefício, como as empresas o utilizam, e de que forma esse benefício contribui para a sociedade, em específico para os produtores rurais, demonstrando como este benefício chega até os consumidores de produtos derivados do leite.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 SETOR LÁCTEO NO BRASIL

O setor lácteo é um dos setores mais tradicionais da economia brasileira, as indústrias de alimentos apresentam faturamentos significativos, além de desempenho constante, isso em decorrência da essencialidade do consumo dos seus produtos que são industrializados e comercializados na sociedade. A cadeia agroindustrial do leite no Brasil apresenta-se de forma gráfica, conforme a [Figura 1](#), evidenciando o fluxo da produção e da distribuição, além de demonstrar a grandeza e amplitude desta cadeia no país, que possibilita destaque mundial.

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Itálico

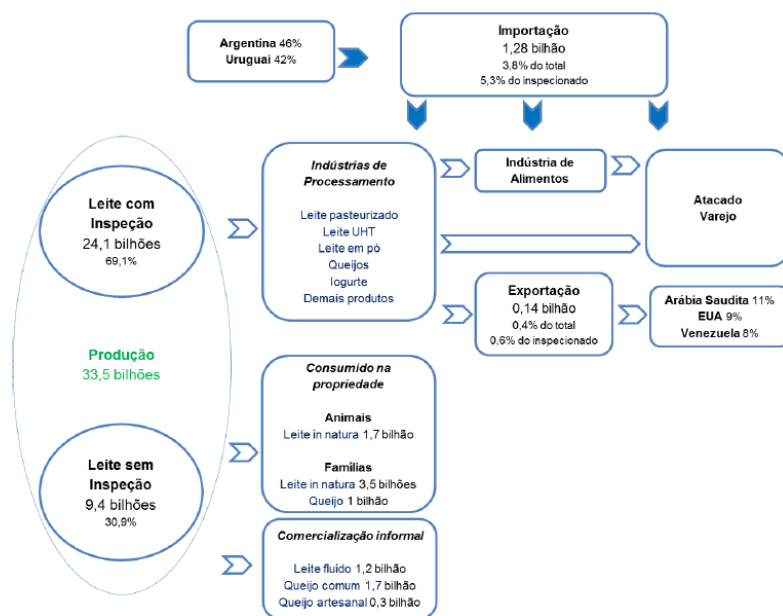


Figura 1 - Brasil: Fluxo de produção e consumo de laticínios em 2017 (em litros)  
Fonte: Sorio (2018)

O setor lácteo tem parcela significativa na economia brasileira, quando considerada sua contribuição ao PIB. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA (2018), as indústrias de alimentos juntamente com as indústrias de bebidas possuíam 9,6% de participação do PIB, no entanto entre os períodos de

Formatado: Tabulações: 14,25 cm, À esquerda

2015 a 2018, este índice variou entre 9,4% até 9,8%, demonstrando estabilidade perante o mercado.

Os setores das indústrias de alimentos são segregados, o que possibilita uma mensuração e avaliação notória de cada um quanto ao seu desempenho. Sendo os principais, o setor de derivados de carne que de acordo com o *ranking* da ABIA (2018) possui a liderança com faturamento líquido de R\$145,3 bilhões, e em seguida o setor de laticínios, que dentre 2015 a 2018 permaneceu em 2º lugar, com exceção de 2016 onde ficou com a 3º posição, conforme [Tabela 1](#)~~Tabela 1~~, obtendo em 2018 um faturamento líquido de R\$68,7 bilhões.

**Formatado:** Fonte: 12 pt, Não Itálico

Faturamento dos principais setores da indústria de alimentos 2015 a 2018	2015 R\$ Bi	2016 R\$ Bi	2017 R\$ Bi	2018 R\$ Bi
Derivados de Carne	129,1	133,1	137,6	145,3
Benefício de Café, Chá e Cereais	56,7	67,6	69,8	67,2
Açúcares	36,6	46,6	47,7	34,9
Laticínios	58,9	67,5	70,2	68,7

Tabela 1 - Faturamento dos principais setores da indústria de alimentos 2015 a 2018  
Fonte: ABIA (2019)

De acordo com os faturamentos líquidos a preços correntes apresentados, em 2018 o PIB foi de R\$6.825,10 bilhões, ao relacionar com o faturamento apresentado conforme [Tabela 1](#)~~Tabela 1~~, a participação dos laticínios, em específico, foi de 1% (ABIA, 2018).

**Formatado:** Fonte: 12 pt, Não Itálico

Segundo o IBGE (2018), de acordo com os laticínios que possuem algum tipo de fiscalização federal, estadual ou municipal, em 2018 foi registrado a captação de 24,45 bilhões de litros de leite, mantendo uma estabilidade em relação a 2017, ano este em que se iniciou a recuperação das baixas de 2015 e 2016, conforme apresenta o gráfico 1, que demonstra a evolução da aquisição anual de leite dentre os anos de 2007 a 2018.

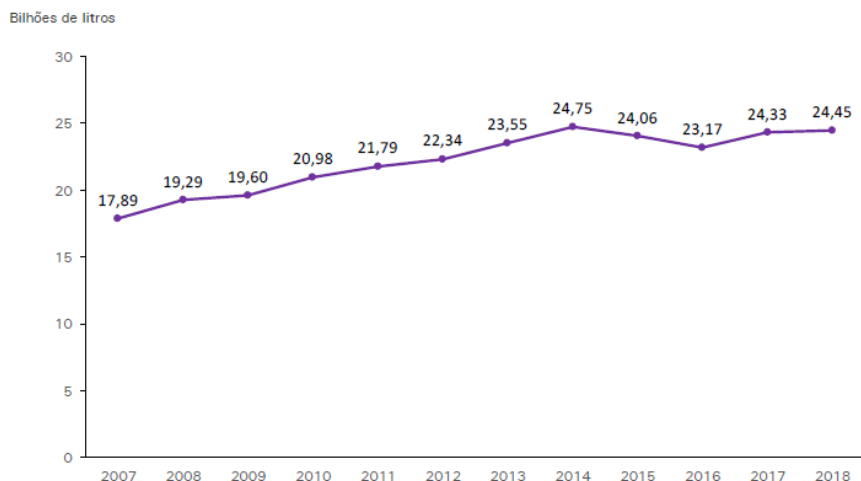


Gráfico 1 – Aquisição anual de Leite – Brasil – 2007-2018

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa Trimestral de Leite, 2007-2018.

Os estabelecimentos de grande porte foram os principais responsáveis pela maior parte da captação, os quais representam cerca de 13,8% do total de estabelecimentos legalizados e fiscalizados, e 83,9% da captação total do leite in natura (IBGE, 2018).

A cadeia produtiva do leite possui um comportamento cíclico, onde em alguns meses específicos, determinado trimestre, os índices de captação são menores em decorrência do período de entressafra nas principais bacias leiteiras, conforme evidencia o IBGE (2019) no gráfico 2, onde o mesmo apresenta a evolução da quantidade de leite cru adquirido em litros pelos laticínios, de acordo com os trimestres de cada ano, sendo apresentado os trimestres de 2014 até 2018.



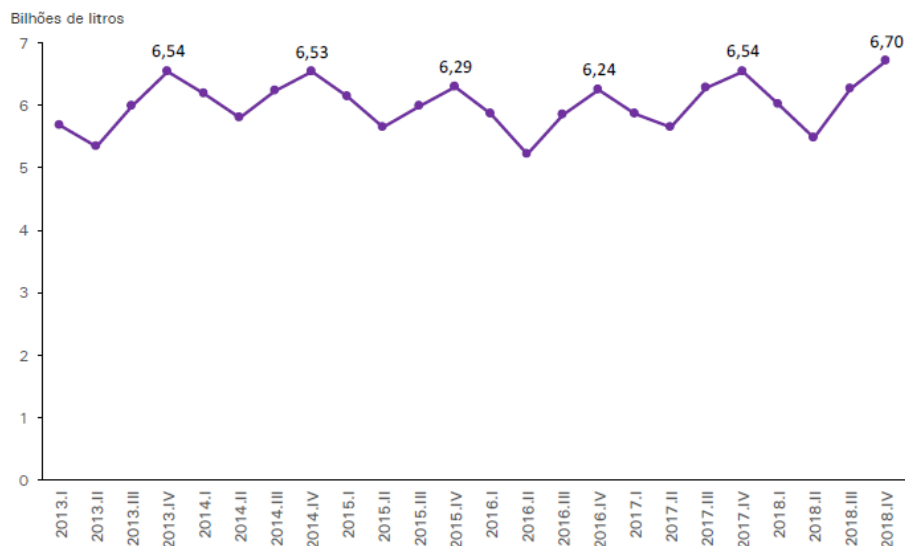


Gráfico 2 - Evolução da quantidade de leite cru adquirido pelos laticínios em litros, por trimestre – Brasil – Trimestre de 2014-2018

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa Trimestral do Leite, 2014-2018.

Com seus volumes de produção, o Brasil entre 2008 e 2016 teve uma representatividade em média de 7% da produção mundial de leite, estando assim na quinta posição, em nível mundial, ficando atrás respectivamente da União Europeia (30,47%), Estados Unidos (19,6%), Índia (12,8%) e China (7,21%) conforme dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2018).

As regiões que se destacaram quanto a aquisição de leite in natura, principal matéria prima para os laticínios, no 2º trimestre de 2019 de acordo com o IBGE, foram respectivamente, o sudeste com cerca de 39%, e o sul com 37%, e as demais sem muita relevância, conforme demonstra gráfico 3 a seguir:

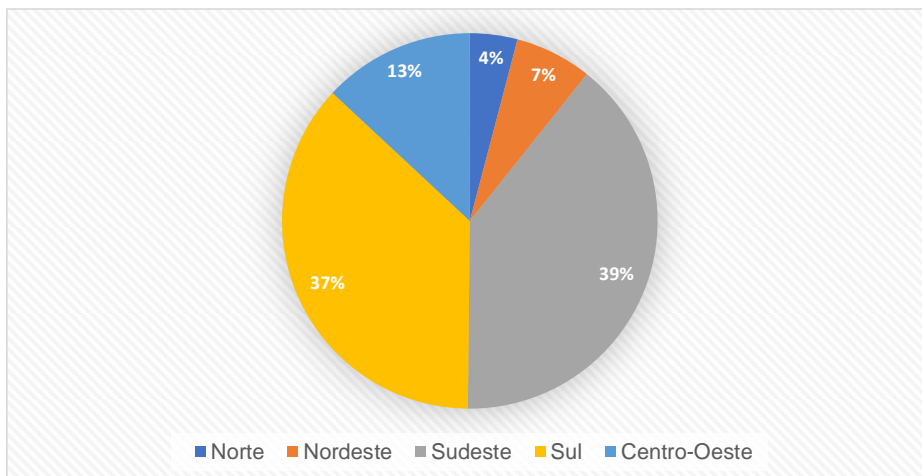


Gráfico 3 - Participação das regiões com a quantidade de leite *in natura* adquirido – 2º Trimestre de 2019

Fonte: IBGE (2019)

No entanto ao detalhar a participação da aquisição de cada estado, observa-se que seis estados são responsáveis por 83,26% da aquisição total, sendo respectivamente, Minas Gerais (24,79%), Paraná (12,96%), Rio Grande do Sul (12,92%), São Paulo (11,30%), Santa Catarina (10,89%), e Goiás (10,40%). Os demais estados possuem percentuais baixos, conforme mostra a tabela 3, cabe ressaltar que o estado do Amapá não possui dados em relação a esta pesquisa por não apresentar um estabelecimento elegível ao universo que foi pesquisado (IBGE, 2018).

A seguir a [Tabela 2](#) que apresenta os dados sobre a participação das Unidades da Federação com a quantidade de litros de leite *in natura* adquirido - 2º Trimestre de 2019.

**Formatado:** Fonte: 12 pt, Não Itálico

Participação das Unidades da Federação com a quantidade de litros de leite *in natura* adquirido – 2º Trimestre de 2019

Unidades de Federação	Adquirido	%
Rondônia	138.585	2,37%
Acre	2.298	0,04%
Amazonas	2.316	0,04%
Roraima	155	0,00%
Pará	63.132	1,08%
Amapá	0	0,00%
Tocantins	32.958	0,56%
Maranhão	16.929	0,29%
Piauí	3.978	0,07%
Ceará	81.059	1,38%
Rio Grande do Norte	18.333	0,31%
Paraíba	18.151	0,31%
Pernambuco	63.397	1,08%
Alagoas	19.086	0,33%
Sergipe	49.738	0,85%
Bahia	117.679	2,01%
<b>Minas Gerais</b>	<b>1.451.168</b>	<b>24,79%</b>
Espírito Santo	60.384	1,03%
Rio de Janeiro	136.143	2,33%
<b>São Paulo</b>	<b>661.392</b>	<b>11,30%</b>
<b>Paraná</b>	<b>758.855</b>	<b>12,96%</b>
<b>Santa Catarina</b>	<b>637.635</b>	<b>10,89%</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>756.433</b>	<b>12,92%</b>
Mato Grosso do Sul	30.759	0,53%
Mato Grosso	122.341	2,09%
<b>Goiás</b>	<b>608.563</b>	<b>10,40%</b>
Distrito Federal	2.804	0,05%
<b>Total</b>	<b>5.854.271</b>	

Tabela 2 - Participação das Unidades da Federação com a quantidade de litros de leite *in natura* adquirido – 2º Trimestre de 2019  
Fonte: IBGE (2019)

A aquisição de leite nacional é centralizada nas regiões sudeste, sul e centro-oeste, e a participação dos principais estados, destas regiões, no Programa Mais Leite Saudável correspondem a 42,41% do total de projetos representando 296 habilitados, possuindo 46,93% das empresas participantes, beneficiando assim 52,45% do total correspondendo a 35.243 produtores, totalizando até então R\$ 272.305.720,00 em investimentos nos projetos habilitados. (MAPA, 2019)

## 2.2 SETOR LÁCTEO NO OESTE CATARINENSE

A agricultura catarinense possui uma diversidade produtiva, com o plantio de variados cultivos além da produção animal, o que possibilita o desenvolvimento dos negócios no meio rural. Destaca-se, porém, para o objetivo desse estudo, a produção leiteira.

Quando se trata de produção a nível nacional, as regiões sul e sudeste, em 2018 de acordo com o IBGE (2018), foram os responsáveis por cerca de 68,13% da produção nacional de leite in natura, ficando o Sul como o maior produtor com 34,24%, e em seguida o Sudeste com 33,88%, conforme mostra a [Tabela 3](#)[Tabela 3](#).

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Itálico

Região	Produção	%
Norte	2.294.164	6,78%
Nordeste	4.383.566	12,95%
Sudeste	11.465.530	33,88%
Sul	11.588.369	34,24%
Centro-Oeste	4.108.237	12,14%
Total	33.839.866	

Tabela 3 - Produção de leite in natura em litros por região – 2018  
Fonte: IBGE (2018)

A contribuição do estado de Santa Catarina em relação a produção total da região sul, corresponde a 25,63%, com 2.970.654 bilhões de litros de leite in natura em 2018, ficando o Paraná com a maior participação (37,76%) e em seguida o Rio Grande do Sul (36,61%).

No entanto, ao comparar a produção de Santa Catarina com os demais estados e regiões, cabe ressaltar que sua produção quanto estado é maior que a produção total da região norte do Brasil, conforme apresentado anteriormente na [Tabela 3](#)[Tabela 3](#). Tendo uma contribuição na produção total direta de 8,78%, ficando em 5º de acordo com os dados na [Tabela 4](#)[Tabela 4](#) (IBGE, 2018).

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Itálico

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Itálico

Produção de leite in natura em litros por Unidade de  
Federação – 2018

	Unidades de Federação	Produzido	%
1º	<b>Minas Gerais</b>	8.939.159	26,42%
2º	<b>Paraná</b>	4.375.422	12,93%
3º	<b>Rio Grande do Sul</b>	4.242.293	12,54%
4º	<b>Goiás</b>	3.084.080	9,11%
5º	<b>Santa Catarina</b>	2.970.654	8,78%
6º	<b>São Paulo</b>	1.640.054	4,85%
7º	Rondônia	1.160.198	3,43%
8º	Pernambuco	941.201	2,78%
9º	Bahia	891.061	2,63%
10º	Ceará	705.628	2,09%
11º	Mato Grosso	684.052	2,02%
12º	Pará	623.411	1,84%
13º	Alagoas	590.599	1,75%
14º	Rio de Janeiro	468.988	1,39%
15º	Espírito Santo	417.329	1,23%
16º	Tocantins	404.949	1,20%
17º	Maranhão	345.527	1,02%
18º	Sergipe	337.279	1,00%
19º	Mato Grosso do Sul	309.211	0,91%
20º	Rio Grande do Norte	278.656	0,82%
21º	Paraíba	221.936	0,66%
22º	Piauí	71.679	0,21%
23º	Amazonas	45.039	0,13%
24º	Acre	43.309	0,13%
25º	Distrito Federal	30.894	0,09%
26º	Roraima	12.580	0,04%
27º	Amapá	4.678	0,01%
	<b>Total</b>	<b>33.839.866</b>	

Tabela 4 - Produção de leite in natura em litros por Unidade de Federação – 2018  
Fonte: IBGE (2018)

Entre os anos de 2012 e 2017 a produção nacional teve um aumento de 1,2 bilhões de litros de leite, o qual foi promovido principalmente pelos estados do Sul, em razão da regressão das demais regiões. Em 2017 a produção de leite foi de 33,5 bilhões de litros, sendo 35,7% da região sul, e destes 24,9% de Santa Catarina (IBGE, 2019).

Na região sul, as áreas mais produtivas, de acordo com Zoccal (2019), são o sudoeste do Paraná, o oeste de Santa Catarina, e o noroeste do Rio Grande do Sul, as quais correspondem a sete microrregiões. São elas, São Miguel do Oeste,

Chapecó, e Concórdia de Santa Catarina, Francisco Beltrão, Capanema e Pato Branco do Paraná, e por fim Três Passos do Rio Grande do Sul.

Segundo Sorio (2018), o Oeste de Santa Catarina se evidencia por ser uma região com grande aptidão leiteira, apresentando índices de produtividade acima da média nacional, além de possuir um dinamismo na atividade que possibilita a produção de leite de forma competitiva no país, proporcionando que o Brasil possa seguir seu desenvolvimento na produção leiteira.

Nesse sentido a participação efetiva de Santa Catarina no programa é representado por 51 projetos habilitados, elaborados por 44 empresas, contribuindo com as propriedades localizadas em 144 municípios, atendendo, portanto, 12.291 produtores, onde os investimentos correspondem à R\$ 21.156.950,00 (MAPA, 2019).

### 2.3 PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL

Considerando a relevância do setor lácteo na economia brasileira, em setembro de 2015 foi instituído o Programa Mais Leite Saudável, por meio do Decreto Nº 8.533. O programa visa o melhoramento da qualidade do leite, além do desenvolvimento dos pequenos e médios produtores rurais do ramo da pecuária leiteira.

O governo, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, juntamente com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, e com especialistas da cadeia produtiva do leite, elencaram os principais pontos que este programa deveria atingir desde a base animal até as exportações. (TVBrasil Gov, 2015)

Esta parceria justifica-se pelo fato do SEBRAE ser especialista de pequenos negócios, atuando no desenvolvimento de micro e pequenas empresas, auxiliando as mesmas em sua capacitação, tendo assim como foco à profissionalização da gestão das propriedades, auxiliando os produtores e laticínios na obtenção e cumprimento das demandas que o programa possui e que tem como meta. Sendo assim o responsável pela promoção do desenvolvimento utilizando-se de capacitações para aprimorar a base da cadeia produtiva do leite, os produtores. (SEBRAE, 2019)

O SENAR por sua vez é uma entidade paraestatal, ou seja, “instituição que, embora não faça parte da administração do Estado, colabora na oferta de serviços, a fim de atender às necessidades da população” (PARAESTATAL, 2019). Constituído pela Lei Nº 8.315 de 23 de Dezembro de 1991, é a maior “escola da terra”, atuando com a capacitação de homens e mulheres do campo na execução de suas atividades, além da formação profissional no âmbito rural.

Segundo dados do SENAR, por ano são atendidos em média dois milhões de produtores, tanto com ações sociais como de formação. Fornecendo assim possibilidades que fomentam a produtividade nas propriedades, de maneira sustentável, aumentando a renda e a qualidade de vida. Desta forma o SENAR contribui com o programa, fornecendo todo o seu suporte técnico tanto para os produtores como também para os que irão ajudar com as assistências em campo. (SENAR, 2019)

O Programa Mais Leite Saudável tem como alicerce o melhoramento da qualidade do leite, fornecendo aos consumidores um leite saudável, como o próprio nome faz menção, o qual impacta com consequências positivas a toda cadeia produtiva que a fortalece.

O MAPA empenhasse na melhoria do leite no Brasil para que haja um aumento do consumo e da competitividade no mercado nacional e internacional, neste sentido a criação de legislações direcionadas como o Decreto nº8.533 de 2015, visa garantir a melhoria da qualidade dos produtos, com a diminuição dos custos de produção e como consequência a geração de maiores lucros aos produtores (SOUZA, 2017).

A melhoria na qualidade possibilita ao Brasil uma maior competitividade e visibilidade, competindo com países como os Estados Unidos e Índia. Inicialmente, em 2015 o programa foi liberado aos estados em que as principais bacias leiteiras estavam localizadas, conforme figura 2, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, compreendendo cerca de 466 municípios, os quais representavam cerca de 74,62% da produção nacional. (IBGE, 2019)

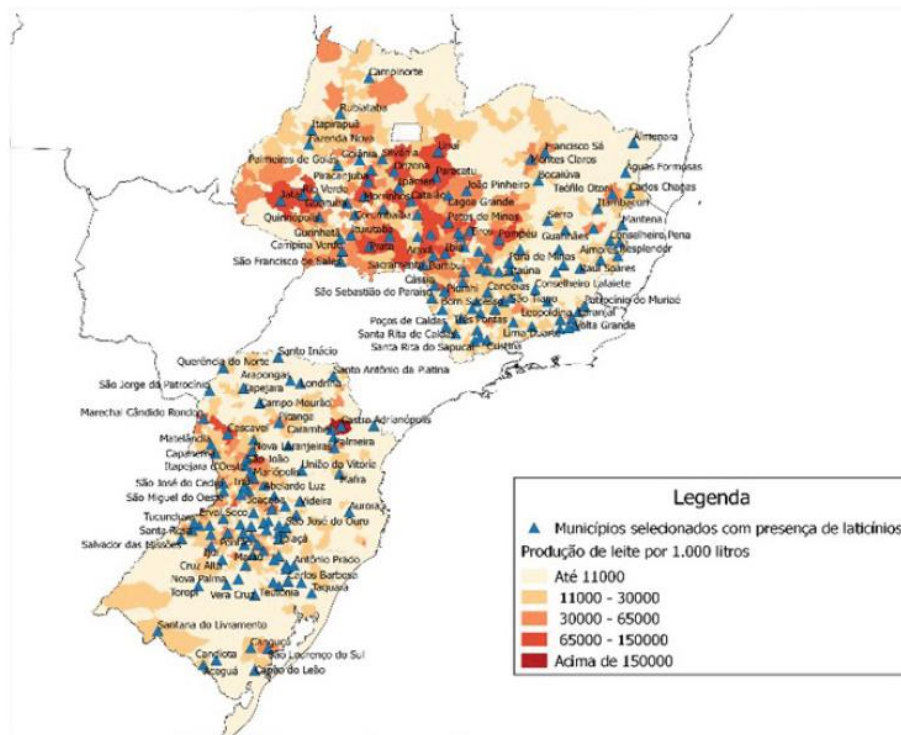


Figura 2 - Produção de leite in natura por Unidade de Federação – 2018  
 Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018)

Com a iniciativa de promover a ascensão de 80 mil produtores de leite das classes média rural, em entrevista coletiva de lançamento do programa (TV BrasilGov, 2015) onde estiveram presentes, o Secretário de Desenvolvimento Agropecuário, e Cooperativismo Caio Rocha, a Secretária de Relações Internacionais do Agronegócio/MAPA Tatiana Palermo, e a Ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Kátia Abreu, onde relatou que a expectativa para os produtores das classes D e E era oferecer todo o suporte e capacitação para que os mesmos passassem a pertencer a classe C, possibilitando uma democratização beneficiando a todos.

Os produtores que participam do programa por meio dos laticínios e cooperativas são escolhidos de acordo com critérios que se encaixem na classe que necessita deste suporte e fomento, no qual devem ter no mínimo 50 litros por dia, para que alcance as expectativas do MAPA e consiga uma produção de 200 litros por dia, tendo assim financeiramente como sustentar sua propriedade e manter o investimento visando à continuidade e ascensão da propriedade.



Além da produção outro ponto destacado pela Ministra do MAPA, Kátia Abreu, trata-se da estrutura mínima de equipamentos necessários que o produtor deve possuir para suportar esse crescimento, além de aceitar o programa por completo, não apenas a assistência técnica, mas todo o pacote, com as capacitações profissionais disponibilizadas e os acompanhamentos e monitoramento da evolução da qualidade. Cabe frisar que a escolha dos produtores é definida pelas empresas e cooperativas por meio de critérios próprios. (TVBrasilGov, 2015)

Para alcançar o objetivo do programa o MAPA (2015) instituiu sete eixos, para delimitar a aplicação e conduzir o mesmo, sendo eles:

1. Assistência Técnica e Gerencial;
2. Melhoramento Genético;
3. Política Agrícola;
4. Sanidade Animal;
5. Qualidade do Leite;
6. Marco Regulatório;
7. Ampliação de Mercados;

Partindo do princípio que o programa possui quanto ao melhoramento da qualidade do leite, alguns fatores são norteadores para este objetivo, a assistência técnica e gerencial é bem acentuada quando se trata de pequenos e médios produtores, muitos laticínios e cooperativas disponibilizam e tem o acompanhamento com técnicos especializados atuando em campo.

No entanto este eixo foi mencionado com o intuito de intensificar essa assistência que chega até o produtor, além da adição de cunho tecnológico, de forma a melhorar consideravelmente a produtividade e rentabilidade de cada propriedade.

O alcance da assistência técnica segundo o Censo Agropecuário 2017, apenas 31% dos 1,17 milhão de produtores de leite do Brasil recebe orientação técnica, no entanto menos de 140 mil são beneficiados com orientação técnica pública. Esse pequeno alcance da assistência técnica impacta diretamente na cadeia produtiva do leite. Conforme mencionado a seguir:

“Para a cadeia produtiva do leite, a falta de conhecimento dos atores que atuam na produção primária se reverte em uma importante restrição ao setor, com reflexos na indústria de lácteos, que depende de uma matéria-

prima de qualidade, para poder se modernizar e buscar competitiva diante das exigências do mercado internacional." (VILELA, RESENDE, 2014, p.5).

Conforme estipulado pelo programa, a assistência técnica e gerencial tem como foco principal a produtividade, além da qualidade do leite, e para melhorar a rentabilidade, a implementação de uma gestão gerencial do negócio, assim com a utilização de tecnologias facilitadoras e aplicáveis às realidades locais, sendo os assistentes técnicos responsáveis por levar até o produtor todo este conhecimento e técnicas ao seu favor (MAPA, 2015).

Essa assistência técnica é de responsabilidade do SENAR conforme mencionado anteriormente, assim como o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC o qual disponibilizou vagas para formar os assistentes técnicos, tendo em vista que as informações que são repassadas devem ser verdadeiras e auxiliem de fato, para que não haja falha no processo (MAPA, 2015).

Já a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA responsável pela disponibilização da inovação tecnológica obtida através da elaboração de seus estudos e pesquisas científicas, cabe a capacitação dos técnicos dos laticínios e das cooperativas. (EMBRAPA, 2019)

O melhoramento genético estabelecido pelo programa tem como base o crescimento do aumento da produção de leite por animal nas últimas décadas, através de uma combinação dos seguintes fatores, melhoria no manejo, melhoria na nutrição animal, e intensa seleção genética focada diretamente na produção (GAMA e TONHATI, 2011).

Por meio da TVBrasil Gov (2015) Caio Rocha comenta quanto a utilização de melhoramentos genéticos nos cinco estados escolhidos inicialmente, os quais possuem percentuais baixos de aplicação, onde Minas Gerais apresenta de 12% a 15%, e Goiás de 8% a 10%, enquanto os estados do sul possuem uma média entre 20% a 25%.

Desta forma o MAPA estabeleceu um aumento de no mínimo em 70% para os estados com os menores percentuais, já os demais em até 80% em conjunto com as Associações de Raças, sendo estes percentuais alcançados por meio da inseminação artificial, por ser mais acessível financeiramente, ao considerar como base a inseminação in vitro estes percentuais ficariam em torno de 3%, devido ao

seu custo e a necessidade de técnica e recursos mínimos para a execução. (MAPA, 2015)

O SEBRAE em colaboração com o MAPA responsabiliza pela distribuição de embriões melhorados a 2.400 propriedades aderentes ao Programa Mais Leite Saudável aos que possuem capacidade adotar a tecnologia de transferência de embriões.

A média de produção por animal do Brasil é baixa ao ser comparadas com os países que faz fronteira, possuindo assim o país uma produtividade que não corresponde com sua verdadeira capacidade. (SILVA; MEDEIROS, 2013)

Esse melhoramento genético segundo Kátia Abreu na TVBrasil Gov (2015) auxilia no alcance da média de produtividade esperada, onde os estados do sul irão igualar a produtividade com o país vizinho Argentina com 16 litros/vaca/dia, tendo em 2015 a produção de 7,5 litros/vaca/dia possuindo uma cadeia mais dinâmica. Já os estados do centro-oeste, em razão da identificação de semelhanças de características regionais se igualariam com a Nova Zelândia, obtendo, portanto 11litros/vaca/dia

Quanto às políticas agrícolas, sua funcionalidade é disponibilização de financiamentos para que os produtores possam investir em suas propriedades, promovendo assim progressos na produtividade e na modernização além de incentivar a comercialização.

Com a utilização do Plano Safra 2015/16, que facilita o crédito, com juros subsidiados a agricultura familiar, cabendo ao MAPA a desburocratização de linhas de créditos, como o Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural - PRONAMP, o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária - INOVAGRO e o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

O Censo Agropecuário de 2017 retrata a utilização destes créditos que são ofertados, dentre os 1.176.295 milhões de estabelecimentos agropecuários que produzem leite de vaca, 80,20% utilizam-se do PRONAF e 19,41% do PRONAMP, os principais, demonstrando assim o interesse que os produtores possuem nestes financiamentos que são direcionados a investimentos, comercialização, custeio e também a manutenção do estabelecimento. Cabe ressaltar que outros programas de financiamento estadual e municipal são utilizados. (IBGE, 2017)

“A sanidade do rebanho leiteiro brasileiro, além de ser uma questão de saúde pública, afeta diretamente a produtividade e impacta a abertura de novos mercados aos produtos lácteos” (MAPA, 2015, p.8). Com a intensificação do Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal, cujo objetivo é diminuir o impacto dessas doenças, que atingem tanto o gado de corte como o do leite, na saúde animal e humana, além de promover a competitividade da pecuária nacional (MAPA, 2006, p.17). Garantindo com o controle dessas doenças acesso aos principais mercados importadores.

Campanhas de educação sanitária e o estabelecimento de fundos de indenização sobre os animais abatidos em razão da doença, são elementos em que o programa visa, quanto aos fundos indenizatórios cabe aos estados a manifestação da utilização do mesmo, onde em situações em que o animal é abatido pelas doenças o produtor recebe uma indenização de 25% do MAPA, sobre o valor do animal, geralmente leva-se em consideração o valor que os frigoríficos pagariam pelo abate de animais sadios, e o restante é por conta dos Estados. (TVBrasil Gov, 2015)

A receita responsável por essas indenizações são as taxas de vigilância sanitária animal além de recursos do próprio estado, ou em alguns casos da arrecadação da comercialização, sendo Santa Catarina o único estado que paga a indenização integralmente, através da Lei Complementar Nº204 de 08 de janeiro de 2001, onde criou-se o Fundo Estadual de Sanidade Animal – FUNDESA (SANTA CATARINA, 2001).

Cabe desta maneira aos estados auxiliarem no controle dos animais sadios que a propriedade possui, mantendo a qualidade sanitária ideal para o fortalecimento da qualidade e a credibilidade do produto comercializado.

A intensificação e a implementação de programas que visem à melhoria da qualidade do leite, assim como o Programa Mais Leite Saudável, atendem aos objetivos do MAPA, no entanto, para ter um controle real de como está esse desenvolvimento, ferramentas são necessárias, para que os dados destes programas possam ser mensurados e avaliados para que melhorias sejam feitas constantemente, além de assertivas.

De acordo com a Embrapa (2014, p.11) “para lidar com essa complexidade, a agricultura brasileira demandará sistemas de inteligência capazes de capturar, organizar e qualificar dados e informações”, desta forma o MAPA aprimora a base

de dados da Plataforma de Gestão Agropecuária – PGA, criando em parceria com a Embrapa um Sistema de Inteligência para o Gerenciamento dos Dados da Qualidade do Leite, tendo assim um gerenciamento integrado e eficiente, além da ampliação no investimento do laboratório de referência da Rede Lanagro do MAPA em Pedro Leopoldo no estado de Minas Gerais.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento está atualizando e adequando legislações que dizem respeito a garantia da qualidade dos produtos e da saúde pública. Com isso intensifica ações que regulamentam os procedimentos, as instalações e equipamentos utilizados pelas pequenas agroindústrias, as quais elaboram os queijos artesanais de forma legalizada e com segurança alimentar, aumentando assim a renda dos pequenos e médios produtores rurais (MAPA, 2015, p.9).

Com os objetivos do Programa Mais Leite Saudável alcançados, a ampliação de mercado torna-se uma consequência, no entanto o MAPA estimula o consumo interno e as exportações, as quais segundo a ministra Kátia Abreu equilibra o preço no mercado, já que a importações por parte do Brasil dos países pertencentes ao Mercado Comum do Sul – Mercosul, como Argentina e Uruguay, os quais possuem um custo baixo em relação ao Brasil. (EMBRAPA, 2019)

Para que as empresas e cooperativas participem do programa e possam beneficiar seus produtores, de acordo com o estabelecido no Decreto Nº 8.533 de 30 de setembro de 2015, em seu Art. 3 onde a empresa beneficiária tem projeto elegível aprovado para a realização de investimentos de acordo com os objetivos do programa, cabe a mesma conforme Art. 12 no mínimo 5% do somatório dos créditos presumidos que a mesma efetuou compensação ou ressarciu no mesmo ano-calendário. (BRASIL, 2015)

Há no mercado empresas responsáveis pela elaboração dos projetos para as empresas, no entanto, a elaboração consiste em informações básicas da empresa, como dados cadastrais e a descrição do projeto em si, de forma clara e coerente com os objetivos que o programa institui. Os investimentos realizados pelas empresas nos projetos poderão ser realizados tanto individualmente como coletivamente, desde que todos os participantes se dediquem no auxílio dos produtores em suas atividades ligadas a pecuária leiteira, de acordo com os eixos do programa, conforme consta no Art. 14 que evidencia os investimentos (BRASIL, 2015).



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo apresenta a visão e contribuição que os gestores de laticínios possuem sobre a utilização do benefício fiscal Programa Mais Leite Saudável, sendo os estabelecimentos localizados no Oeste de Santa Catarina, pertencentes as microrregiões de Chapecó e de Xanxerê, com a aplicação de entrevista.

A pesquisa possui a natureza do objetivo como descritiva, realizando sua coleta de dados através de entrevistas aos gestores, com a obtenção dos dados primários. A pesquisa é qualitativa de forma a evidenciar a visão que os gestores possuem a cerca deste benefício fiscal. Segundo Triviños (1987, p.127-130) a pesquisa qualitativa possui cinco características:

1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva; 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa [...].

A pesquisa trata-se de um estudo de múltiplos casos, que de acordo com Yin (2001) tratasse de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, que ao relacionar com o propósito deste trabalho refere-se a identificar a contribuição que o programa oferece as empresas, identificando através da visão dos gestores.

#### 3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA DE ESTUDO

O estudo foi elaborado inicialmente com um levantamento das empresas aderentes deste programa, através de uma listagem disponível no *síte* da Receita

Federal próprio do Programa Mais Leite Saudável, onde consta uma listagem com os nomes das empresas, o número do processo encaminhado e aprovado pela Receita Federal, e em alguns casos a informação adicional do município e estado de domicílio.

As pessoas jurídicas mencionadas nesta listagem tratam-se tanto de laticínios, cooperativas como de empresas do ramo alimentício que utilizam do leite *in natura* na sua industrialização. Cabe destacar ainda que neste *site* encontram-se também disponibilizados cartilhas e materiais de esclarecimento acerca do benefício tratado neste estudo.

Por meio desta relação das empresas aderentes, as quais possuem os projetos aprovados dentre 2015 a 2019, foram identificadas as empresas que estão localizadas no oeste de Santa Catarina, mais especificamente na microrregião de Chapecó e Xanxerê, e em seguida a verificação da localidade das empresas, quanto ao enquadramento nas microrregiões mencionadas nesta pesquisa.

Inicialmente foram determinados cinco laticínios da região oeste de Santa Catarina, os quais localizam-se em cidades em que há apenas um laticínio, e para preservar a identidade anônima das empresas tanto como dos gestores, não serão divulgadas. No entanto a escolha destas empresas teve como razão o acesso aos gestores.

Após a identificação das empresas que correspondem a população da pesquisa, buscou-se o contato telefônico das empresas, através de site de buscas *on line*. Ao entrar em contato com as empresas, inicialmente foi explanado sobre a pesquisa, e o perfil do entrevistado, para ter um direcionamento ao responsável que estivesse dentro do perfil fixado.

O perfil determinado nesta pesquisa, trata-se do gestor que possua conhecimento da aplicação do Programa Mais Leite Saudável, e que tenha participado da implantação deste benefício fiscal na empresa de atuação. O perfil do gestor varia conforme as organizações das empresas, podendo ser o próprio dono, sócio, ou então um administrador que foi designado, sendo assim este perfil determinado para a aplicação da entrevista.



### 3.3 COLETA DE DADOS

Dentre os gestores contatados, apenas um gestor não pode ser entrevistado, em razão da precaução com as informações que seriam solicitadas além da disponibilidade da entrevista pessoal ocorrer, tendo assim 3 gestores que foram entrevistados, cabe ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos gestores e posteriormente foram transcritas, desta forma o gestor 1 representa três empresas, e os gestores 2 e 3 respondem pela mesma empresa.

Todas as entrevistas ocorreram no oitavo dia de outubro, pelo período da manhã, nas instalações dos laticínios em que os gestores atuam. Sendo que os gestores 2 e 3 foram entrevistados ao mesmo tempo.

A entrevista teve como base para sua pré-estruturação, um questionário elaborado por Telles (2014) e que buscou investigar o uso de ferramentas e sistema de Custos aplicados na gestão da qualidade em laticínios no Sudoeste do Paraná, baseando-se assim na utilização com questões abertas e fechadas, e semiabertas com a possibilidade de complementos. O uso da “entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, os quais são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

As questões utilizadas do questionário de Telles (2014) que embasaram a pré-estruturação da entrevista são: volume em processamento em litros de leite/dia, números de funcionários, compra de leite de terceiros, o laticínio faz análises amostrais de matéria-prima por terceiros, o laticínio possui um responsável pela coordenação da qualidade, a empresa possui algum prêmio de qualidade.

Desta forma a entrevista baseou-se de acordo com a seguinte pré-estruturação, o qual foi segregada em blocos para facilitar o entendimento do programa, cabe ressaltar que a elaboração das questões foi baseada na cartilha de orientações disponibilizada pelo MAPA além do Decreto nº 8.533 de 30 de setembro de 2015 que instituiu o programa cujo este trabalho aborda.

#### **Perfil do Gestor e empresa:**

- Quantidade de empresas, e cidade de atuação.

- Quantidade de processamento de litros de leite por dia, quantidade de funcionários.
- O leite processado é adquirido de terceiros ou há produção própria?
- Perfil do gestor trabalhando na área de laticínios, formação, experiência na área, carreira como gestor.
- Houve um planejamento tributário quanto a viabilidade do regime de tributação que a empresa se encontra? É realizado o planejamento tributário periodicamente?
- Houve um planejamento quanto a adesão ao programa em questões de viabilidade?

A definição do perfil do gestor e da empresa, teve como intuito o de caracterizar o porte das empresas, assim como a experiência que os gestores possuem, a fim caracterizar a gestão dos mesmos.

#### **Adesão ao Programa Mais Leite Saudável**

- Quem apresentou o programa para a empresa?
- Qual era o objetivo ao aderir este programa, havia alguma destinação aos créditos que poderiam ser ressarcidos?
- Como foi a escolha do responsável pelo ressarcimento dos créditos?
- O contador interferiu ou auxiliou em algum momento na tomada de decisão na escolha do programa?
- A empresa utiliza de outro benefício fiscal além do Programa Mais Leite Saudável?
- Como a empresa se organizou quanto a gestão e execução deste programa?
- A empresa possui um responsável pelo monitoramento da aplicação deste programa aos produtores?

Buscou-se identificar o processo de adesão que as empresas passaram para serem habilitadas, afim de identificar seus objetivos com o projeto, além da organização e gestão na definição de responsáveis pelo acompanhamento do programa.

#### **Elaboração e acompanhamento do programa:**

- Como ocorreu a elaboração do projeto que a empresa possui aprovado?

- Como foi a escolha dos produtores beneficiados?
- Há alguma bonificação ou premiação para os produtores participantes em razão da qualidade obtida?
- Quais foram os investimentos iniciais neste programa? (Assistência técnica, gestão, boas práticas, capacitação, melhoramento genético, educação sanitária)
- Estes investimentos que foram apresentados no projeto e os quais foram aprovados, tiveram mudanças no período de aplicação?
- Como a empresa monitora o desempenho deste programa, há uma mensuração financeira, ou a mensuração ocorre pela qualidade obtida?
- Os resultados que o programa resulta para a empresa, os mesmos são repassados ao governo de acordo com o Art. 31, do Decreto nº 8.533, de 2015, no qual trata que a empresa deve encaminhar relatório anual de execução e conclusão.
- A empresa monitora se o valor destinado ao investimento com os produtores atende ao mínimo exigido pelo programa?
- Durante o período em que a empresa esteve/está apta com o programa houve algum indeferimento com a habilitação em um âmbito federal?
- Há planos de mudanças nos investimentos deste programa?

O funcionamento do programa buscou-se identificar através dos acompanhamentos que as empresas realizam e dos investimentos iniciais assim como a organização interna da empresa, além de verificar se as mesmas se preocupam em atender aos requisitos solicitados de acordo com a lei que rege o programa.

**Visão do Gestor:**

- Qual sua visão quanto aos programas e benefícios ofertados para o setor lácteo.
- Em sua visão qual foi o objetivo da criação deste programa?
- Qual é a vantagem que você identifica para o produtor rural?
- E para o laticínio o que o programa benefício? Atendeu a qual necessidade?
- Qual o impacto produtivo/financeiro que este programa proporciona ao setor na região de atuação do laticínio?

- Qual o impacto que este programa possibilitou na estrutura financeira da empresa? E para os produtores?
- Como a contabilidade contribui com este programa?
- O ressarcimento dos créditos trouxe quais benefícios a empresa?
- O objetivo da empresa foi alcançado?
- Houve dificuldades encontradas durante o processo desde da habilitação até a conclusão?

E por fim buscou-se identificar a visão dos gestores sobre a contribuição que o programa trouxe a empresa, os benefícios por eles identificados, além de uma avaliação quanto ao alcance dos objetivos traçados inicialmente com o programa.

**Formatado:** Tabulações: 0 cm,  
Tabulação de lista + Não em 0,4 cm

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DO GESTOR E EMPRESA

O gestor 1, possui experiência na gestão de seus laticínios há cerca de 5 anos, possuindo 3 empresas de seu grupo familiar, no entanto possui atuação no setor lácteo há mais tempo, onde trabalhou em um laticínio de grande representatividade em Santa Catarina, atuando nos últimos anos, de permanência na empresa, como Diretor de Produção. Assim como trata Perez (2017), o gestor 1 é o responsável pelo comando de suas empresas em razão de sua experiência prévia no setor. Perez comprova ainda com o teste *t* de *Student*, que os gestores possuem mais experiência no setor do que na própria função. (PEREZ, 2017)

Já os gestores 2 e 3, possuem experiência na área de gestão há 10 anos, quando assumiram a empresa familiar, possuindo apenas uma empresa, suas funções além da gestão compartilhada, são respectivamente responsáveis pelo financeiro, e comercial.

Os portes das empresas foram definidos pela classificação que o Sebrae (2013) possui, sendo esta utilizada no questionário Telles (2014) que estruturou a entrevista, no qual utiliza como critério o número de funcionários, possuindo as empresas do gestor 1, respectivamente 100, 90 e 75 funcionários, sendo empresas de pequeno e médio porte. E a empresa dos gestores 2 e 3 possuem 38 funcionários, delimitada como empresa de pequeno porte conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados – Indústrias.

Porte	Número de empregados
Microempresa (ME)	Até 19
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	20 à 99
Empresa de Médio Porte	100 à 499
Grandes empresas	Mais de 500

Fonte: SEBRAE (2013)

A quantidade de processamento de litros de leite, nas empresas do gestor 1 são em média mais de 100 mil litros por dia, em se tratando de empresas de pequeno e médio porte. Já a empresa dos gestores 2 e 3 processam diariamente 40

mil litros de leite. Sendo que este leite em ambas as empresas possui origem de terceiros, não havendo, portanto, produção própria nas empresas.

Ambas as empresas inicialmente realizaram um planejamento tributário acerca da tributação em que se encontram e conseqüentemente da adesão ao benefício, inclusive que acompanham periodicamente esta viabilidade, tanto da tributação como da adesão ao Programa Mais Leite Saudável, salientando o gestor 1, que suas empresas buscam todas as possibilidades que os favoreçam no mercado, tendo inclusive o aporte de uma empresa especializada quanto gestão tributária específica do setor lácteo.

#### 4.2 ADESÃO AO PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL

A apresentação deste benefício fiscal, para os gestores 2 e 3 foi através do contador, evidenciando desta forma como um profissional atualizado pode beneficiar seus clientes, diversificando sua atuação e retorno para a empresa. O gestor 1, em razão de sua experiência, já possuía conhecimento de empresas que utilizavam, demonstrando a importância de estar atento as novidades do setor, utilizando as mesmas como vantagens competitivas tendo em vista a relação direta que este programa possui com aporte financeiro as empresas.

Desta forma, o objetivo da adesão ao programa, para o gestor 1 era a utilização dos créditos para investir na produção da empresa, sendo esta a destinação dos créditos, além de melhorar a qualidade do leite que lhe é fornecido, auxiliando diretamente na base da cadeia produtiva, sendo que uma matéria-prima de baixa qualidade influencia no produto final e acaba limitando a fabricação de derivados de baixo valor agregado. (SOUZA, 2017)

No entanto o gestor 1 salientou que as pequenas empresas acabam utilizando destes créditos para o pagamento de seus fornecedores, justificando tal destinação em razão destas empresas não se utilizar de benefícios junto ao estado e necessitarem de capital de giro.

Assim como aponta Perez (2017) no qual o autor buscou identificar as principais dificuldades apontadas por gestores de laticínios registrados junto ao SIF – Serviço de Inspeção Federal, onde caracterizou os estabelecimentos de laticínios no Brasil quanto aspectos produtivos, gerenciais e mercadológicos. Dentre as 68

respostas obtidas, 22,1% dos respondentes apontaram a falta de capital de giro como uma dificuldade.

Já para os gestores 2 e 3 o intuito era a diminuição de custos em razão do retorno financeiro, sem destinação específica dos créditos, tendo em vista que a empresa está em seu primeiro projeto aprovado junto ao MAPA, onde os mesmos possuíam projeções dos valores que receberiam.

O responsável dos ressarcimentos e compensações foi definido pelo gestor 1, pelo conhecimento do trabalho do responsável em outras empresas, já para os gestores 2 e 3 o responsável, é a mesma pessoa que os apresentou o benefício, o contador, tendo este grande participação na tomada de decisão quanto a adesão ao programa. Porém esta participação não ocorreu nas empresas do gestor 1, já que as mesmas possuem o auxílio de empresa especializada na criação e acompanhamento deste programa.

De acordo com ambos os gestores entrevistados, as empresas utilizam-se além deste benefício, a apuração dos créditos presumidos de ICMS, o qual beneficiam quanto a redução de ICMS variando de acordo com suas vendas, reiterando o gestor 1 que buscam utilizar de todos os benefícios e créditos que a lei permite.

A gestão e execução do programa, em ambas empresas houve uma organização interna, na destinação de equipes de campos os quais fornecem a assistência técnica aos produtores com visitas e acompanhamento da análise do produto que está sendo entregue aos laticínios, e na centralização de um líder responsável pela mensuração das informações ocorridas, sendo os técnicos e veterinários.

Ambas empresas elaboraram o seu primeiro projeto aprovado com sua própria equipe, já que os mesmos possuíam o conhecimento e o nível de seus produtores e as dificuldades que os mesmos possuíam. No entanto o gestor 1 destaca que no primeiro projeto houve ajuda de um consultor na elaboração, e para o segundo projeto uma empresa especializada foi contratada, adaptando assim o pré-projeto de acordo com as necessidades e objetivos do laticínio.

Nota-se que a comunicação é fundamental na elaboração e execução dos projetos, tendo em vista a importância da visão dos técnicos quanto a realidade que encontram no campo, alinhando desta forma os objetivos que podem ser alcançados, e assim fazer jus aos créditos que estão ressarcindo e aproveitando.

Ambos os projetos aprovados dos laticínios têm como ênfase a melhoria na qualidade, neste quesito os trabalhos são voltados desde a sanidade do local que há o manejo dos animais e que há a retirada do leite, no intuito de redução da contaminação do leite, ao tratamento da água que é utilizada. Sendo considerado pelos gestores o investimento primordial, que possibilitam a continuidade do programa para os próximos investimentos que podem ser feitos, como é o caso da empresa do gestor 1, onde o segundo projeto terá como foco a gestão de propriedades.

A definição deste segundo projeto com este tema, de acordo com o gestor 1, é em razão da necessidade que os produtores possuem em visualizar suas propriedades como empresas, e principalmente em segregarem os custos e receitas de cada atividade que exercem, a fim de identificar como está a propriedade como um todo, neste sentido o gestor 1 comenta ainda da relevância de trabalhar a gestão das propriedades com os produtores, salientando que projetos como esses auxiliam a permanência do produtor com suas atividades.

Gomes (1999), traz que a correta apropriação do custo de produção da atividade leiteira, é complexa em razão de algumas características como: a criação simultânea de gado de leite e gado de corte, mão-de-obra familiar e altos investimentos no solo e em equipamentos ocasionando certa subjetividade durante a apropriação. Tal realidade para produtores que não possuem instrução e conhecimento sobre gestão, interpretam seus resultados de forma em que apenas uma atividade deve manter as demais, não sendo adequado assim como Gomes (1999) afirma.

A escolha dos produtores que foram escolhidos para participar do programa foi de acordo com a escolha dos técnicos que trabalham em campo, em ambas as empresas foi analisada a qualidade em que o leite era entregue, escolhendo desta forma os que realmente necessitavam do auxílio e quais eram suas necessidades. Entretanto de acordo com o gestor 1, em suas empresas os produtores deveriam acordar com os objetivos traçados pela a mesma, para então participar, tendo em vista que todos os projetos aprovados possuem objetivos, e que os mesmos devem ser alcançados ao final do programa.

Os investimentos iniciais de ambas as empresas foram direcionados a qualidade do leite, conforme abordado anteriormente, ambas se utilizaram de bonificações de materiais que auxiliam na qualidade, tais como kits de limpeza, sais



alcalinos, ácidos, entre outros materiais que eram necessários nas propriedades, auxiliando os em suas deficiências.

Em conformidade com o Decreto Nº 8.533 de 2015, ambos gestores demonstram a preocupação em manter o percentual de 5% dos créditos investidos no projeto, realçando durante a entrevista que este é um dos objetivos do programa, inclusive que controlam e acompanham os gastos para garantir a aplicação deste percentual mínimo exigido, certificando assim o comprometimento das empresas junto aos produtores.

A mensuração do desempenho do programa perante a empresa, são acompanhados em ambas mensalmente, com análises laboratoriais em estabelecimentos terceirizados, universidades e empresas de análises, acompanhando desta forma a evolução, sem que haja adulterações destas informações para benefício próprio.

Estas informações atendendo aos requisitos conforme o Art. 31 do Decreto nº8.533 de 2015 são repassadas ao MAPA, sendo as empresas do gestor 1 a cada 4 meses, já a empresa dos gestores 2 e 3 enviam estas informações semestralmente, as empresas recebem retorno do MAPA quanto a evolução, e no caso de uma empresa do gestor 1, o laticínio passa por um processo de auditoria onde a aplicação do programa é inspecionada.

Cabe ressaltar ainda que as empresas não tiveram nenhum indeferimento quanto a adesão ao programa, e que as projeções com este benefício é a continuidade de acordo com os gestores, tendo em vista os resultados que obtiveram.

#### 4.3 VISÃO DO GESTOR

O gestor 1 destaca que em sua visão os benefícios são bem vindos, e auxiliam as empresas, destaca ainda que o Brasil precisa melhorar a qualidade do leite, que com a implementação da Instrução Normativa 76 de 2018, onde trata de características e da qualidade do produto na indústria, e a IN 77 de 2018 que são definidos critérios para a obtenção de leite de qualidade e seguro para o consumidor, envolvendo todo o processo, desde a organização das instalações ao controle de mastite, resultaram em mudanças significativas entre produtor e laticínio.

Já os gestores 2 e 3 destacam que estes benefícios que são ofertados ao serem comparados com outros estados deixam a desejar quanto isenções de produtos, que é ofertado em outros estados, o que acaba reduzindo a competitividade da empresa perante o mercado causando uma concorrência desleal. Perez (2017) evidencia que esta é a principal dificuldade evidenciada pelos gestores de sua pesquisa, representando 48,5% dos respondentes.

Os gestores 2 e 3 comentam ainda que fizeram solicitações quanto a estudos de possíveis isenções ao governo, no entanto não obtiveram respostas. Demonstrando como cada questão que envolve um produto tem forte impacto para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Comentam ainda que o objetivo da criação deste benefício foi incentivar, tanto a empresa que passa a receber um crédito que até então não tinha aproveitamento, como para o produtor que recebe investimentos em sua propriedade, sem desembolso algum, tendo melhorias na sua produtividade e rentabilidade, e para o consumidor final que irá consumir um produto de melhor qualidade.

O gestor 1 salienta novamente quanto ao potencial que o país possui, e que o mesmo visa trabalhar com a exportação de lácteos, no entanto deve melhorar seu mercado interno. Assim como a Embrapa afirma que o leite é um dos produtos que não teve uma inserção no mercado adequada, tendo assim um potencial limitado ao consumo interno tendo em vista aos dados apresentados no decorrer deste trabalho que evidenciam o crescimento na esfera quantitativo e não qualitativo, necessitando assim do uso de estratégias e metodologias diferentes assim como o programa. (EMBRAPA, 2017)

A principal vantagem destacada pelos gestores aos produtores, é a contribuição financeira para que os mesmos possam melhorar seus resultados de produção, tendo assim mais oportunidades de investir em suas propriedades, salienta ainda o gestor 1 a possibilidade dos produtores terem um acompanhamento dos gastos e desempenho de sua produção, informação esta muitas vezes desconhecida, mas que faz grande diferença quando trata-se de uma propriedade que possui mais de uma atividade.

Já a para os laticínios a principal vantagem, é o investimento que é feito na base de sua cadeia produtiva, além da vantagem financeira, que perante os momentos econômicos tornam-se necessárias em algumas épocas para pagamento

de compras. O aproveitamento do leite torna-se maior, onde através de uma melhor qualidade facilita sua transformação, atendendo assim a necessidade dos laticínios em melhorar sua matéria-prima, evitando as perdas no processo, outro quesito apresentado por Perez (2017) como uma dificuldade elencada pelos gestores e que os preocupam.

Os gestores de ambos laticínios não souberam destacar o impacto deste programa na região de atuação da empresa, tendo em vista que os produtores participantes não são da mesma localidade.

O impacto deste programa na estrutura financeira da empresa na visão dos gestores além de aporte financeiro, foi o facilitador de investimentos e ampliações nas empresas, sem recorrer a capital de terceiros. E para os produtores o impacto financeiro, além da economia com as melhorias na propriedade é a diferença do preço que eles recebem pelo leite entregue.

A contabilidade por sua vez, de acordo com o gestor 1, tem o papel de repassar informações quanto aos créditos e débitos de cada período conforme a apuração, possibilitando assim o ressarcimento dos créditos. Já para os gestores 2 e 3 os quais conheceram o programa através do contador, destacam que a contabilidade teve importante contribuição, inclusive mencionam a importância de ter um profissional competente que auxilie e norteie a empresas com benefícios como o Programa Mais Leite Saudável

Ambos gestores concordam que os ressarcimentos dos créditos beneficiaram a empresa diretamente na esfera financeira da empresa, além da qualidade do leite.

Por fim os gestores evidenciaram algumas dificuldades burocráticas durante a aprovação de seus projetos, além da definição dos produtores que seriam beneficiados, mas que estas foram compensadas com os resultados que obtiveram.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho, cujos resultados detalharam o funcionamento da adesão ao Programa Mais Leite Saudável, e a gestão do projeto nas propriedades e nas empresas, como um benefício fiscal em suma abrange vários níveis com seus resultados e impactos, desde sua elaboração até na prática.

Nota-se a utilização dos laticínios pelo governo como agentes que possuem influência e uma maior ligação aos produtores para que os mesmos possam em conjunto trabalhar por objetivos que auxiliem o governo em suas estratégias mercadológicas.

A acolhida por parte das empresas em aceitarem o envolvimento em um projeto cujo trabalho tem que ser feito de forma colaborativa, onde os mesmos possibilitam o desenvolvimento do produtor, e este segue as orientações e adequações que lhe são passadas.

Já as empresas por sua vez, ao serem representadas pelos gestores evidenciam a preocupação em seguir todas as solicitações do MAPA quanto ao programa, além de buscarem e serem fieis aos objetivos traçados, buscando sempre os melhores resultados para ambos. Seguindo assim todas as determinações que o decreto institui.

A conscientização em que as empresas trabalham com os produtores, é de suma importância, tendo em vista, que o auxílio repassado deve ser apenas o início de melhorias nas propriedades, mostrando assim que a produtividade pode aumentar, cabe aos produtores seguirem os conhecimentos que lhe são repassados.

Por fim, este trabalho teve seus objetivos alcançados, possibilitando o conhecimento da aplicação do programa pela empresa, evidenciando a visão dos gestores quanto aos benefícios gerados, e os resultados alcançados. Além do

conhecimento das esferas que são necessárias para pôr em prática um programa como este, e principalmente que envolvem estratégias específicas.

Este trabalho deixa como contribuição para próximas pesquisas, que sejam analisados a visão de gestores de outras regiões do Brasil, e que seja ampliada a pesquisa para que possa identificar a visão que os produtores beneficiados com este programa possuem, onde possam relatar a contribuição que efetivamente tiveram em suas propriedades rurais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei Nº 13.137, de 19 de junho de 2015**. Altera as Leis n º 10.865, de 30 de abril de 2004, para elevar alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação.

BRASIL, **Decreto Nº 8.533, de 30 de setembro de 2015**. Regulamenta o disposto no art. 9º -A da Lei nº 10.925, de 23 de julho de 2004.

BRASIL, **Instrução Normativa Nº 77, de 26 de novembro de 2018**. Regulamentos técnicos quanto identidade e as características de qualidade do leite cru refrigerado e pasteurizado.

BRASIL, **Instrução Normativa Nº 76, de 26 de novembro de 2018**. Regulamentos técnicos quanto identidade e as características de qualidade do leite cru refrigerado e pasteurizado.

EMBRAPA. **Leite nas grandes regiões brasileiras, Rosangela Zoccal – Anuário Leite 2019**. Disponível em <  
<https://www.google.com/search?q=Leite+nas+grandes+regi%C3%B5es+brasileiras%2C+Rosangela+Zoccal+%E2%80%93+Anu%C3%A1rio+Leite+2019&oq=Leite+nas+grandes+regi%C3%B5es+brasileiras%2C+Rosangela+Zoccal+%E2%80%93+Anu%C3%A1rio+Leite+2019&aqs=chrome..69i57j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>  
Acesso em: 11/09/2019.

EMBRAPA. **Indicadores: leite e derivados**. Ano 8, n. 72, nov. 2017. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2017. Disponível em:

<<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/167787/1/Cnpgl-2017-Indicadores-Leite-72.pdf>>. Acesso em: 10/10/2019

GOMES, S. T. Cuidados no cálculo do custo de produção de leite. In: SEMINÁRIO SOBRE METODOLOGIAS DE CÁLCULO DO CUSTO DE PRODUÇÃO DE LEITE, 1, Piracicaba, 1999a. Anais... Piracicaba: USP, 1999. Disponível em: [http://arquivo.ufv.br/der/docentes/stg/stg\\_artigos/Art\\_119%20-%20CUIDADOS%20NO%20C%3%81LCULO%20DO%20CUSTO%20DE%20PRODU%20C%87%20DE%20LEITE%20\(11-1-99\).pdf](http://arquivo.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_119%20-%20CUIDADOS%20NO%20C%3%81LCULO%20DO%20CUSTO%20DE%20PRODU%20C%87%20DE%20LEITE%20(11-1-99).pdf).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo agropecuário 2017**. Brasil. Sidra, 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6912#resultado>>. Acesso em: 11/11/2019.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Cartilha programa leite mais saudável**. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/programa-leite-saudavel/publicacoes-leites-saudavel/leitesaudavel-cartilha/view>> Acesso em /03/2019

PARAESTATAL. **Dicionário online do Michaelis**. 07 jun. 2019. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 07/06/2019.

REVISTA LEITE INTEGRAL. **Melhoramento genético em gado leiteiro com ênfase na reprodução**. 2019. Disponível em: <<http://www.revistaleiteintegral.com.br/noticia/melhoramento-genetico-em-gado-leiteiro-com-ênfase-na-reproducao>> Acesso em 01/06/2019

SEBRAE. **O que é o SEBRAE?** 2019. Disponível em <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)> Acesso em 10/05/2019.

SENAR. **Sobre o SENAR**. 2019. Disponível em: <<http://www.senar.org.br/agricultura-precisao/sobre-o-senar/>> Acesso em 01/06/2019

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15/10/2019

SILVA, R. J. C.; MEDEIROS, F. Z. **Histórico da pecuária de leite no Nordeste. Cenários para o leite e derivados na Região Nordeste em 2020.** Recife: Sebrae, 2013.

SOUZA, Luana Matos de. **Boas Práticas Agropecuárias voltadas ao manejo de ordenha e seu impacto na qualidade do leite:** uma revisão de literatura. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2017.

TELLES, Leomara Battisti. **Ferramentas e sistemas de custo aplicados a gestão da qualidade no agronegócio.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

TERRA VIVA. **Produção, produtividade, vacas ordenhadas e valor da produção - Brasil - 2016.** Disponível em: <<https://www.terraviva.com.br/site/estat/panorama/2017/Pprodbra2016.pdf>> Acesso em 12/06/2019

TVBrasil Gov. **Leite Saudável vai beneficiar 80 mil produtores brasileiros.** 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iyOw-aUdG0I>>. Acesso em 20/05/2019

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.** Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 127-135.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Market and trade data: custom query.** 2018. Disponível em: [apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery](https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery) . Acesso em: 10/10/2019

VILELA, Duarte; RESENDE, João Cesar. **Cenário para a produção de leite no Brasil na próxima Década.** Vi sul leite – perspectivas para a produção de leite no Brasil  
II seminário dos centros mesorregionais de excelência em tecnologia do leite. 2014. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/130329/1/Artigo-Anais-6-Sul-Leite-Vilela.pdf>>. Acesso em 12/06/2019

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

